

Reflectie op de toepassing van de Governance Code Cultuur door de RvT van BWB

De Bibliotheek West-Brabant (BWB) heeft zich gecommitteerd aan de Governance Code Cultuur waarin de principes zijn opgenomen op basis waarvan organisaties in het culturele veld dienen te handelen. Als Raad van Toezicht (RvT) van de BWB zijn wij belast met het toezicht op de naleving van deze code en hierover ook verslag te doen. In dit document heeft de RvT van de BWB een reflectie opgenomen over de wijze waarop deze code in het jaar 2022 door de BWB is toegepast.

Deze reflectie is opgesteld aan de hand van de acht principes zoals deze zijn verwoord. Daarbij is in de beschrijving ook in meer of minder mate gebruik gemaakt van de aanbevelingen die onderliggend zijn aan ieder principe. Omwille van de leesbaarheid en gegeven het feit dat niet iedere aanbeveling in dezelfde mate opgaat voor de BWB, is ervoor gekozen om 'verhalend' te reflecteren en niet een lijstje antwoorden op te leveren.

Principe 1: De organisatie realiseert haar maatschappelijke doelstelling door culturele waarde te creëren, over te dragen en/of te bewaren.

De Bibliotheek West-Brabant is er voor iedereen. En biedt een plek waar elke bezoeker zichzelf kan zijn, zich kan ontwikkelen en anderen kan ontmoeten. Onze locaties vormen de huiskamers voor de inwoners van de gemeenten waarvoor we actief zijn. We zetten ons in voor drie maatschappelijke opgaven: een geletterde samenleving; participatie in de informatiesamenleving; een leven lang ontwikkelen.

Onze ambities kleuren we lokaal in, in nauwe samenwerking met overheden, scholen en culturele en maatschappelijke instellingen. We willen dat iedereen taalvaardig is, digitaal kan meekomen, zich een leven lang kan ontwikkelen, de weg weet in de informatiemaatschappij en kennismaakt met literatuur, kunst en cultuur.

Dit gebeurt deels door het creëren van culturele waarde maar ook door het creëren van andere waarden. De creatie van culturele waarde, die altijd als doel heeft binnen de bibliotheekwereld om ook overgedragen te worden, vindt plaats aan de hand van het opzetten van educatieve programma's gekoppeld aan maatschappelijke thema's. Bij grote thema's zijn deze terug te zien binnen de gehele BWB (denk aan: de Bibliotheek *op school* en taal oefengroepen) en bij kleinere, meer lokale thema's, wordt het aanbod toegesneden op de lokale situatie in de betreffende vestiging (denk aan het megabreïn op de locatie Roosendaal als onderdeel van de campagne 'Wij zijn zelf het medicijn')

De BWB doet dit vaak in samenwerking met andere organisatie in het maatschappelijke middenveld rondom haar vestigingen. Een netwerk dat in de afgelopen jaren alleen maar gegroeid is en tot nieuwe samenwerkingen heeft geleid. Investeren in deze samenwerking en in dit netwerk is een nadrukkelijk opdracht van het bestuur waarover de RvT regelmatig de bestuurder bevrageet.

Principe 2: De organisatie past de principes van de Governance Code Cultuur toe en licht toe hoe zij dat heeft gedaan (pas toe én leg uit). De organisatie volgt de aanbevelingen op en kijkt daar alleen gemotiveerd van af (pas toe óf leg uit).

In deze reflectie beschouwen het afgelopen jaar op basis van de principes van de

Governance Code Cultuur en daar onder liggende aanbevelingen. Het is de overtuiging van de RvT dat de weergave in deze reflectie niet alleen overeenkomt met de werkelijkheid in het afgelopen jaar maar ook invulling geeft aan alle principes en aanbevelingen voor zover deze van toepassing zijn op de BWB. Er zijn geen principes of aanbevelingen waarvan bewust is afgeweken. Wel zijn sommige principes of aanbevelingen ingevuld op een wijze die wellicht nog niet overeenkomt met een maximale invulling van het principe of de aanbevelingen dit wordt o.a. veroorzaakt doordat de organisatie zich doorlopend verder ontwikkelt. Daar waar hiervan sprake is, is dat in de tekst vermeld.

Principe 3: Bestuurders en toezichthouders zijn onafhankelijk en handelen integer. Ze zijn alert op belangenverstremgeling, vermijden ongewenste belangenverstremgeling en gaan op een transparante en zorgvuldige wijze om met tegenstrijdige belangen.

De toepassing van dit principe kan alleen plaatsvinden indien er sprake is van een open cultuur binnen de gehele organisatie waarin aanspreken en aanspreekbaar zijn kerncompetenties vormen. Binnen de organisatie krijgen deze competenties, samen met enkele andere competenties, nadrukkelijk de aandacht o.a in het lopende leiderschap ontwikkel programma. Dit programma heeft als doel het leiderschap binnen de bibliotheek organisatie verder te professionaliseren. De lessen die daarin worden geleerd, en de afspraken die daarin worden gemaakt, vertalen zich uiteindelijk in de werkwijze en de cultuur op de werkvloer. Hoewel de 'gouden standaard' van openheid en aanspreekbaarheid nooit behaald kan worden (het is tenslotte iets dat keer op keer in de praktijk bewezen moet worden), zijn de effecten van deze ontwikkeling wel steeds beter zichtbaar en verandert de cultuur merkbaar.

Ook binnen de RvT en in de relatie tussen RvT en bestuur heeft een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid de nodige aandacht. Agenda's voor vergaderingen worden op een transparante wijze opgesteld. Acties en besluiten worden overzichtelijk bijgehouden, verslagen van vergaderingen worden accuraat op- en vastgesteld en indien gewenst wordt de setting gecreëerd om ieder onderwerp te agenderen. Daarnaast zijn bestuurder en RvT-leden open over de vraagstukken waar ze tegen aanlopen, de eigen sterke en zwakke punten en eventuele wijzigingen in privéaangelegenheden die van invloed kunnen zijn op het functioneren als bestuurder of RvT-lid. Zodoende wordt er toezicht gehouden op eventuele risico's van belangenverstremgeling waarvan we hebben kunnen constateren dat deze zich in het afgelopen jaar niet hebben voorgedaan.

Principe 4: Bestuurders en toezichthouders zijn zich bewust van hun eigen rol en de onderlinge verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en handelen daarnaar.

Zowel in de formele documenten (statuten, missie, visie en strategie RvT, etc.) als in de werkwijze is een duidelijke scheiding aangebracht in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook keert dit onderwerp bij vrijwel ieder agendapunt als aandachtspunt terug en wordt, daar waar er toch nog een enige ambivalentie ontstaat, in gezamenlijk tussen bestuur en RvT een aanvullende afbakening vastgesteld en vastgelegd in het verslag en de besluitenlijst.

In het handelen door de bestuurder komt deze scheiding tot uitdrukking in de bevoegdheden die zij hanteert en die, met uitzondering van de in de statuten vermelde

uitzonderingen, besluitvormend en richtinggevend van aard zijn. Daarnaast voorziet de bestuurder de RvT gevraagd en ongevraagd van alle relevante informatie.

De RvT vult haar rol als toezichthouder in door de aangeleverde informatie grondig te bestuderen en eventueel, indien nodig, aanvullende informatie op te vragen. Ook gaat zij regelmatig met de bestuurder in gesprek, conform een vast jaarprogramma, over de ontwikkelingen van de bibliotheek. Hierbij wordt zowel bij de korte als de lange termijn ontwikkelingen stil gestaan. Op basis van eigen inschatting en op verzoek van de bestuurder geeft de RvT gedurende deze momenten gevraagd en ongevraagd advies aan de bestuurder. Hierbij is nadrukkelijk aandacht voor de verwoording van verwachtingen van deze adviezen. Deze zijn uiteindelijk niets meer dan adviezen en kunnen dus ook genegeerd worden.

De rol van werkgever vervult de RvT door naast haar eigen observaties, ook observatie bij overige stakeholders op te halen. Deze observaties worden vervolgens binnen de RvT besproken en leiden tot de inname van een standpunt over het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder. Dit standpunt wordt in gesprek tussen bestuurder en remuneratiecommissie ingebracht waarna er een gezamenlijk gesprek plaatsvindt waarvan een verslag wordt gemaakt dat, na accordering door de bestuurder, onderdeel wordt van het personeelsdossier van de bestuurder en daarmee ook zichtbaar is voor de leden van de RvT. De RvT ziet erop toe dat er tweemaal per jaar een gesprek met de bestuurder plaatsvindt waarbij afwisselend de focus ligt op beoordeling en ontwikkeling.

Principe 5: Het bestuur is verantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding, het functioneren en de resultaten van de organisatie.

Zoals onder principe 4 toegelicht, is de governance zo ingericht dat de bestuurder maximaal in positie is om de algemene en dagelijkse leiding te voeren en daarmee de organisatie te laten functioneren zodat de doelen van de organisatie worden behaald. Daarbij, zoals ook onder principe 1 uitgelegd, staan de lange termijn doelen en de maatschappelijke en culturele waarden van de organisatie centraal en wordt er intensief samengewerkt met de vele verschillende partners van de bibliotheek.

Naast deze kaders en richtlijnen draagt de bestuurder, zoals ook besproken tijdens het ontwikkelgesprek met de RvT (zie principe 4), ook verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Het doel daarvan is om toegerust te blijven voor toekomstige uitdagingen. Dit wordt momenteel door trainingen, coaching en intervisie ingevuld.

Principe 6: Het bestuur gaat zorgvuldig en verantwoord om met de mensen en middelen van de organisatie.

Naast de eerdergenoemde cultuuromslag die ook een verdere zorgvuldige en verantwoorde omgang met mensen binnen de organisatie betekent, is deze zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid ook op tal van wijzen geïnstitutionaliseerd in de organisatie. Zo is er een goed functionerende OR, zijn er vertrouwenspersonen waarvan de contactgegevens beschikbaar zijn, wordt er gewerkt op basis van een functiehuis, is er een diversiteits- en inclusiefunctionaris aangesteld en worden allerlei standaarden in de dagelijkse werkwijze geïncorporeerd. Ook de vormgeving van de werkwijze rondom de werkgeversrol van de RvT is hiervan een voorbeeld.

Ten aanzien van de omgang met middelen is in het afgelopen jaar ook een ontwikkeling in gang gezet waarbij de financiële functie wordt doorontwikkeld. Dit was nodig om dat de bestaande inrichting niet meer voldeed in het veranderende bibliotheeklandschap in Nederland (veel meer projectmatig werken, veel diverser pakket aan werkzaamheden). De doelstelling van de ingezette verandering is om processen nog beter te beschrijven en te implementeren. Management- en kwartaalrapportages te verrijken en tijdig en breder beschikbaar te stellen, de projectadministratie in te richten en de verantwoording richting subsidieverstrekkers verder te standaardiseren.

De bestuurder heeft op wekelijkse basis contact met de controller om de omgang met middelen te bespreken en hierover de benodigde besluiten af te stemmen. De RvT heeft middels de financiële commissie, die voorafgaand aan de RvT vergadering en rondom het jaarwerk bij elkaar komt, een proces ingericht waarmee afdoende toezicht kan worden gehouden op het verloop van de realisatie en de wijze van bijsturing door de bestuurder.

Principe 7: De raad van toezicht voert zijn toezichthoudende, adviserende en werkgeversrol op een professionele en onafhankelijke wijze uit.

De RvT werkt conform een jaarplanning die gebaseerd is op een beschrijving van haar eigen missie, visie en strategie (werkwijze). In deze beschrijving zijn de principes van de Governance Code Cultuur opgenomen. Ook staat hierin beschrijving welke procesmatige taken dienen te worden uitgevoerd en welke procesmatige doelen daarmee zijn gediend. Deze doelen zijn onderliggend aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Jaarlijks reflecteert de RvT op haar eigen functioneren waarbij zij stilstaat bij de verschillende aspecten van haar functioneren (adviseren, toezichthouden, werkgeversrol) alsmede de individuele invulling van deze aspecten door de individuele leden. Ieder tweede jaar wordt deze reflectie extern begeleidt om zodoende ook een extra onafhankelijkheid van de beoordeling te waarborgen. In het afgelopen jaar heeft de reflectie onder externe begeleiding plaatsgevonden en dit heeft geleid tot een aantal verbeterpunten in de werkwijze van de RvT. Deze verbeterpunten zijn vrijwel allemaal in de periode daarna gerealiseerd en zijn verwerkt in de nieuw beschreven missie, visie en strategie van de RvT van de bibliotheek.

Principe 8: De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling en waarborgt daarbij deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid.

De RvT werkt sinds een aantal jaar met een rooster van aftreden. In dat kader zijn in de afgelopen jaren al nieuwe leden van de RvT benoemd als opvolger van aftredende leden. In het afgelopen jaar is een nieuwe voorzitter van de RvT geworven met als doel de aftredende, en niet herbenoembare, voorzitter op te volgen. Ook daarbij is veel belang gehecht aan deskundigheid, diversiteit en onafhankelijkheid. De procedure van werving en benoeming is transparant geweest en heeft geleid tot de benoeming van een nieuwe voorzitter niet afkomstig uit het netwerk van het bestuur of de RvT.

Ten aanzien van de diversiteit is deze, zeker wat betreft vrouw-man verhouding, gelijk gebleven (deze blijf 3-2). Dit neemt niet weg dat de diversiteit op andere assen (culturele achtergrond, gender, leeftijd, etc.) niet nog nader verbeterd kan worden. Bij de werving van nieuwe leden als gevolg van het rooster van aftreden, zal het aspect diversiteit in de toekomst nog meer aandacht krijgen waarbij uiteraard de individuele kwaliteit het leidende principe blijft.